

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ПАПУШ Ольга Григорівна

УДК: 658.5:338.5

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Формування системи антикризового управління

ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

ЛАВРИНЕНКО Світлана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 1.1.	7
1.1. Економічна сутність антикризового управління підприємством.....	7
1.2. Методичні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства	10
1.3. Сутність та класифікація стратегій антикризового управління	14
Висновки до Розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ СТАНОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА» .....	20
2.1. Середовище функціонування підприємства та його бізнес-модель .....	20
2.2. Оцінка економічного стану антикризового управління підприємством.....	23
2.3. Оцінка та аналіз ефективності управління антикризовою стратегією .....	26
Висновки до Розділу 2.....	31
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА» .....	33
3.1. Імперативи формування системи управління антикризовою стратегією підприємства.....	33
3.2. Управління ефективністю впровадження механізму антикризової діяльності підприємств .....	37
Висновки до Розділу 3.....	40
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ	

## АНОТАЦІЯ

**Папуш О.Г. Формування системи антикризового управління ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика». – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

Робота присвячена комплексному дослідженню аспектів системи антикризового управління, проведено теоретичний аналіз економічної сутності антикризового управління підприємством та класифікації стратегій. Досліджено економічні аспекти діяльності підприємства та досліджено його бізнес-модель функціонування. Обґрунтовано напрямки формування та реалізації стратегії антикризового управління підприємством.

*Ключові слова:* підприємство, система, антикризове управління, стратегія, інструментарій.

## SUMMARY

**Papush O.H. Formation of the anti-crisis management system of LLC DKP «Pharmaceutical Factory». – Manuscript.**

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The work is devoted to a comprehensive study of aspects of the crisis management system, a theoretical analysis of the economic essence of crisis management of an enterprise and the classification of strategies. The economic aspects of the enterprise's activities and its business model of operation are investigated. The directions for the formation and implementation of the crisis management strategy of the enterprise are substantiated.

*Keywords:* enterprise, system, crisis management, strategy, tools.

## ВСТУП

Сучасний стан фармацевтичної галузі характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами, коливаннями ринкових умов та постійними регуляторними вимогами. У таких умовах фармацевтичні підприємства часто стикаються з кризовими ситуаціями, які можуть суттєво вплинути на їх фінансову стабільність, виробничі процеси та репутацію на ринку. Формування ефективної системи антикризового управління стає ключовим фактором забезпечення стійкості підприємства, своєчасного виявлення загроз та мінімізації ризиків. Дослідження механізмів антикризового управління дозволяє не лише оперативно реагувати на критичні ситуації, а й планувати стратегічний розвиток підприємства в умовах невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень.** Узагальнені аспекти антикризового управління відображені у наукових дослідженнях І. Булеєва, А. Виноградова, В. Гейца, Л. Лігоненка, А. Манойленка, Л. Ситника, П. Стецюка, В. Терещенка, А. Шегди та інші.

Однак визначення антикризового управління та його елементи залишаються спірними та нерозвиненими, що сприяє ідентифікації невидимих ресурсів та формуванню гнучкої, мобільної та адаптивної організаційно-управлінської структури підприємств.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження удосконаленні теоретичних, практичних та організаційних аспектів управління формуванням системи антикризового управління ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика».

Згідно із зазначеною метою, сформовано наступні завдання дослідження:

- обґрунтувати економічну сутність антикризового управління підприємством;
- дослідити методичні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану підприємств;
- узагальнити сутність та класифікацію стратегій антикризового управління;

- провести діагностику управління економічним станом та організаційними процесами ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»;
- запропонувати напрямки формування та реалізація стратегії антикризового управління підприємством ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика».

**Об'єкт та предмет дослідження.** *Об'єкт дослідження* є процес управління формуванням системи антикризового управління ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика». *Предметом* кваліфікаційного дослідження є сукупність теоретико-методологічних, практичних та управлінських методів, щодо управління формуванням системи антикризового управління досліджуваного підприємства.

**Методи дослідження.** Під час написання кваліфікаційної роботи застосовуються різні методи дослідження, які допомагають всебічно вивчити об'єкт і досягти поставленої мети. До теоретичних методів належать *аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, абстрагування*, а також опрацювання наукової літератури, що дозволяє сформувавши теоретичну основу дослідження. *Емпіричні методи* включають спостереження, опитування (анкетування), вивчення фінансових документів, аналіз конкретних даних, які забезпечують отримання практичних даних. Також застосовуються *кількісні та статистичні методи*, такі як математичне та статистичне опрацювання інформації, контент-аналіз чи моделювання. Сукупність цих методів дає змогу комплексно дослідити проблему та обґрунтувати результати роботи.

*Інформаційною базою дослідження стали* законодавчі та нормативно-правові акти, сучасні наукові публікації, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистична звітність ТОВ ДКП «Фармацевтична фабрика», результати проведених досліджень і опрацьовані дані, а також ресурси мережі Інтернет.

**Практичне значення одержаних результатів.** В дослідженні підкреслено важливість розробки стратегії управління формуванням системи антикризового управління ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика».

Запропоновані напрямки та інструменти формування антикризової стратегії можуть служити базою для формування загальної стратегії розвитку підприємства. Узагальнені рекомендації сприятимуть формуванню результативних показників щодо антикризового управління підприємством.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Основні положення кваліфікаційної роботи викладені в наступних наукових працях:

1. Папуш О.Г. Особливості та елементи системи антикризового управління підприємством. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 271-274.
2. Папуш О.Г. Теоретичні аспекти формування механізму антикризового управління ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика». *Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень*: матеріали IX Міжнародної студентської наукової конференції, м. Рівне, 28 листопада, 2025 рік. ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 238-241.
3. Папуш О.Г. Антикризове управління як інструмент мінімізації підприємницьких ризиків. *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень*: збірник наукових праць з матеріалами X Міжнародної наукової конференції, м.Чернігів, 5 грудня, 2025р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2025. С. 90-94.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Дослідження викладене на 40 сторінках основного комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, що включають ґрунтовні дослідження, висновки, список використаних джерел, додатки.

# РОЗДІЛ 1

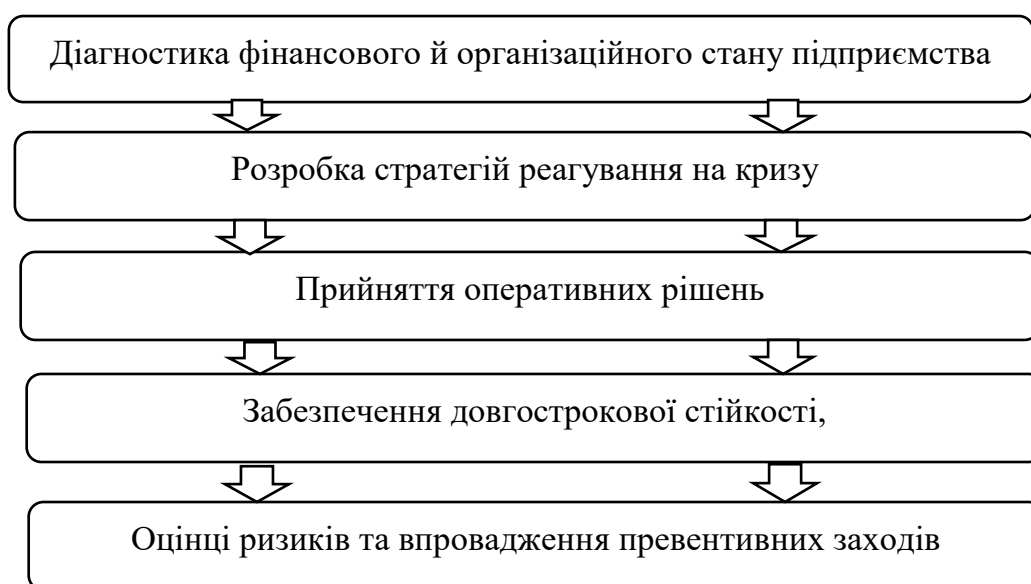
## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Економічна сутність антикризового управління підприємством

Антикризове управління підприємством - це система заходів, спрямована на своєчасне виявлення, запобігання та подолання кризових явищ, що загрожують стабільній діяльності підприємства. Воно передбачає комплекс дій, які допомагають організації зберегти життєздатність, адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, мінімізувати втрати та забезпечити подальший розвиток.

Антикризове управління є невід'ємною частиною сучасного менеджменту, адже допомагає підприємству не лише виходити з криз, а й зміцнювати позиції в умовах мінливої економіки. Якщо треба, можна доповнити розгорнутим текстом або допомогти з написанням цілого розділу.

Основний зміст антикризового управління полягає в ряді напрямків (рис. 1.1):



**Рис.1.1. Зміст антикризового управління**

Джерело: сформовано автором на основі [5]

- діагностиці фінансового й організаційного стану підприємства, виявленні причин можливих або вже наявних проблем;
- розробленні стратегій реагування на кризу, які можуть включати оптимізацію витрат, реструктуризацію, модернізацію управлінських процесів;
- прийнятті оперативних рішень, спрямованих на стабілізацію роботи підприємства в короткостроковій перспективі;
- забезпеченні довгострокової стійкості, включно з оновленням бізнес-моделі, удосконаленням корпоративного управління та підвищенням конкурентоспроможності;
- постійній оцінці ризиків та впровадженні превентивних заходів, здатних запобігти повторенню кризових ситуацій [5, с.18].

Економічна сутність антикризового управління полягає в забезпеченні здатності підприємства своєчасно реагувати на загрози, відновлювати стабільність та зберігати ефективність діяльності в умовах фінансових, ринкових чи організаційних потрясінь. Іншими словами, це механізм підтримання життєздатності підприємства через раціональне використання ресурсів, оптимізацію процесів та прийняття управлінських рішень, спрямованих на запобігання або подолання кризи.

Основні складові економічної сутності антикризового управління підприємством є:

- 1) діагностика та оцінка кризових явищ, а саме аналіз фінансового стану (ліквідність, рентабельність, платоспроможність), визначення глибини та причин кризи; оцінка внутрішніх резервів і зовнішніх загроз;
- 2) забезпечення фінансової стійкості - оптимізація структури капіталу та витрат, управління грошовими потоками, реструктуризація боргів, перегляд умов із кредиторами та постачальниками;
- 3) розроблення антикризової стратегії, включає визначення пріоритетів і напрямів стабілізації, планування дій у коротко- і довгостроковій перспективі,

формування системи управлінських рішень, спрямованих на відновлення ефективності.

4) мобілізація та ефективне використання ресурсів - раціональне використання фінансових, матеріальних, людських ресурсів, скорочення неефективних витрат, переорієнтація ресурсів у найважливіші напрямки діяльності.

5) реструктуризація підприємства становить перегляд організаційної структури, удосконалення управлінських процесів, можливе перепрофілювання виробництва чи оновлення бізнес-моделі;

6) управління ризиками та запобігання майбутнім кризам - створення системи моніторингу зовнішнього й внутрішнього середовища, оцінка та прогнозування ризиків, розроблення превентивних заходів;

7) підвищення конкурентоспроможності - впровадження інновацій, підвищення якості продукції або послуг, адаптація до вимог ринку та очікувань споживачів [7; 15].

Економічна сутність антикризового управління полягає у забезпеченні здатності підприємства не лише вижити в умовах кризи, а й створити основу для подальшого зростання.

Економічна сутність антикризового управління проявляється у здатності підприємства раціонально використовувати наявні ресурси, підтримувати фінансову стійкість і приймати ефективні управлінські рішення в умовах нестабільності. Вона охоплює діагностику кризових процесів, формування стратегії виходу з кризової ситуації, оптимізацію витрат, відновлення платоспроможності, реструктуризацію діяльності та створення системи превентивного реагування на можливі ризики [19, с. 36].

Антикризове управління підприємством - це комплексна система дій, спрямована на своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ, що можуть загрожувати стабільності та ефективному функціонуванню організації. Її основна мета полягає у збереженні життєздатності

підприємства, забезпеченні адаптації до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі та створенні умов для подальшого розвитку.

Отже, антикризове управління є невід'ємною частиною сучасного менеджменту, оскільки дозволяє не лише своєчасно долати кризові явища, а й зміцнювати конкурентні позиції підприємства, формуючи основу для його стійкого та довготривалого розвитку.

## **1.2. Методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства**

Методичні засади антикризового управління підприємством охоплюють сукупність принципів, методів, інструментів та підходів, які забезпечують ефективне виявлення кризових явищ, їх аналіз, розроблення та реалізацію заходів щодо стабілізації діяльності підприємства. Ці засади формують основу системного та науково обґрунтованого підходу до управління в умовах нестабільності.

Одним із ключових елементів методичних засад є діагностика фінансово-економічного стану підприємства, що включає аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності та структури капіталу.

На цьому етапі визначаються причини кризових процесів, масштаби проблем та потенціал підприємства для їх подолання.

Важливим складником є система моніторингу та оцінки ризиків, яка передбачає виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз, визначення рівня їх імовірності та можливих наслідків. Регулярний моніторинг допомагає вчасно реагувати на негативні тенденції та запобігати поглибленню кризи.

Наступним методичним елементом є формування антикризової стратегії, яка включає вибір оптимальної моделі реагування: стабілізаційної, оборонної, адаптаційної чи інноваційної. Стратегія визначає пріоритети, ресурси, строки та інструменти, необхідні для відновлення стійкості підприємства [ 13].

До методичних засад також належить розроблення та впровадження комплексу антикризових заходів, серед яких: оптимізація витрат, управління грошовими потоками, реструктуризація боргів, реорганізація бізнес-процесів, зміна організаційної структури та підвищення ефективності управлінських рішень.

Важливе місце займають економічні й управлінські методи, зокрема фінансове планування, аналітичні розрахунки, моделювання кризових сценаріїв, прогнозування наслідків управлінських рішень, використання системи раннього попередження. У практиці також застосовуються методи стрес-тестування, SWOT-аналіз, аналіз чутливості та сценарний підхід.

Завершальний елемент методичних засад пов'язаний із контролем результатів та корекцією управлінських дій. Оцінювання проміжних результатів дозволяє своєчасно коригувати заходи, адаптувати стратегію та підвищувати ефективність антикризової політики підприємства [14; 30].

Таким чином, методичні засади антикризового управління представляють собою цілісну систему, що забезпечує науково обґрунтований, логічний та послідовний підхід до подолання кризових явищ і забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Практичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства - це сукупність конкретних методів, показників, моделей та аналітичних процедур, що використовуються для виявлення, оцінювання та прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства. Його основне призначення — своєчасно встановити наявність фінансових чи операційних проблем, визначити їх масштаби, причини та можливі наслідки для подальшого функціонування підприємства.

Практичний інструментарій діагностики кризового стану охоплює ряд ключових компонентів (табл.1.1):

Фінансово-економічний аналіз включає аналіз ліквідності й платоспроможності (коефіцієнт покриття, швидкої ліквідності тощо), аналіз рентабельності (рентабельність активів, капіталу, продажів), аналіз ділової

активності (оборотність активів, запасів, дебіторської заборгованості), аналіз структури капіталу та фінансової стійкості.

Таблиця 1.1

### Інструментарій діагностики кризового стану підприємства

Фінансово-економічний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз ліквідності й платоспроможності;</li> <li>• аналіз рентабельності;</li> <li>• аналіз ділової активності;</li> <li>• аналіз структури капіталу та фінансової стійкості.</li> </ul>
Моделі та коефіцієнти прогнозування банкрутства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• модель Альтмана (Z-score);</li> <li>• модель Ліса, Таффлера, Спрінгейта;</li> <li>• інтегровані бальні та індексні моделі оцінки ймовірності неплатоспроможності.</li> </ul>
Аналіз грошових потоків	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінка достатності операційного cash-flow;</li> <li>• аналіз розривів ліквідності;</li> <li>• визначення причин дефіциту коштів.</li> </ul>
Оцінювання ризиків і зовнішніх загроз	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT-аналіз;</li> <li>• PEST-аналіз зовнішнього середовища;</li> </ul> <p>оцінка галузевих ризиків та конкурентного середовища</p>
Внутрішній аудиторський та управлінський аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінка ефективності бізнес-процесів;</li> <li>• дослідження системи управління, організаційної структури;</li> <li>• аналіз продуктивності праці та використання ресурсів.</li> </ul>
Методи динамічного та порівняльного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• трендовий аналіз фінансових показників;</li> <li>• бенчмаркінг - порівняння з конкурентами або середніми ринковими значеннями;</li> <li>• аналіз відхилень від планових та нормативних показників.</li> </ul>
Сценарний аналіз і стрес-тестування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• моделювання можливих кризових сценаріїв;</li> <li>• оцінка стійкості підприємства за умов погіршення ринкової ситуації;</li> <li>• прогнозування наслідків управлінських рішень.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором [15; 19; 25]

Моделі та коефіцієнти прогнозування банкрутства включають модель Альтмана (Z-score), модель Ліса, Таффлера, Спрінгейта, інтегровані бальні та індексні моделі оцінки ймовірності неплатоспроможності.

Аналіз грошових потоків формується через оцінку достатності операційного cash-flow, аналіз розривів ліквідності, визначення причин дефіциту коштів [25].

Оцінювання ризиків і зовнішніх загроз включає SWOT-аналіз, PEST-аналіз зовнішнього середовища, оцінка галузевих ризиків та конкурентного середовища. Внутрішній аудиторський та управлінський аналіз формується з оцінки ефективності бізнес-процесів, дослідження системи управління,

організаційної структури, аналіз продуктивності праці та використання ресурсів.

Методи динамічного та порівняльного аналізу - трендовий аналіз фінансових показників, бенчмаркінг - порівняння з конкурентами або середніми ринковими значеннями, аналіз відхилень від планових та нормативних показників.

Отже, практичний інструментарій діагностики кризового стану - це набір методів, що дозволяє комплексно оцінити стан підприємства та сформувавши об'єктивну основу для антикризових рішень. Він забезпечує не лише виявлення проблем, а й визначення шляхів їх подолання та запобігання майбутнім кризам.

Методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства становлять цілісну систему, що забезпечує науково обґрунтований підхід до виявлення, аналізу та оцінювання кризових явищ у діяльності підприємства. Методологічні засади визначають теоретичну базу діагностики, зокрема принципи системності, комплексності, об'єктивності, прогнозування та превентивності, які формують основу для розроблення алгоритмів і підходів до дослідження кризових процесів. Вони дозволяють вибудувати логіку діагностики - від збору інформації та ідентифікації проблем до формування висновків і рекомендацій щодо антикризового реагування [34].

Поєднання надійної методологічної основи та ефективного аналітичного інструментарію створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у межах антикризової політики. Це забезпечує не лише точну діагностику кризового стану, але й формування бази для розроблення дієвих заходів, спрямованих на стабілізацію та подальший розвиток підприємства. Саме комплексний підхід робить систему антикризового управління ефективною та здатною гарантувати стійкість організації в умовах економічної нестабільності.

### **1.3. Сутність та класифікація стратегій антикризового управління**

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, економічних коливань та високої конкурентної напруги підприємства дедалі частіше стикаються з фінансовими, організаційними та виробничими труднощами, що можуть призвести до кризових станів. Ефективне подолання таких загроз вимагає не лише оперативних заходів, а й стратегічно виваженого підходу до управління.

Антикризові стратегії є фундаментальною складовою системи менеджменту підприємства, оскільки визначають довгострокові напрями дій, спрямовані на запобігання кризі, пом'якшення її наслідків або відновлення стабільності після її подолання. Вони формують концептуальну основу для прийняття управлінських рішень у період невизначеності, забезпечуючи стратегічну орієнтацію підприємства на збереження життєздатності та конкурентних позицій.

Вивчення сутності таких стратегій дозволяє глибше зрозуміти природу антикризового управління, його цілі та механізми впливу на діяльність підприємства, а класифікація стратегій дає змогу систематизувати різні підходи до реагування на кризові ситуації та обрати найбільш ефективний варіант залежно від рівня загроз і наявних ресурсів. Таким чином, аналіз сутності та класифікації стратегій антикризового управління є важливою передумовою для формування результативної антикризової політики підприємства [35; 41].

Сутність стратегій антикризового управління підприємством полягає у визначенні довгострокових підходів, принципів і напрямів дій, які забезпечують здатність підприємства запобігати кризам, протистояти їх негативним наслідкам або відновлювати ефективність після кризи. Антикризові стратегії задають загальну логіку реагування організації на загрози та формують основу для прийняття управлінських рішень у складних та нестабільних умовах.

Головна сутність цих стратегій розкривається в таких ключових аспектах:

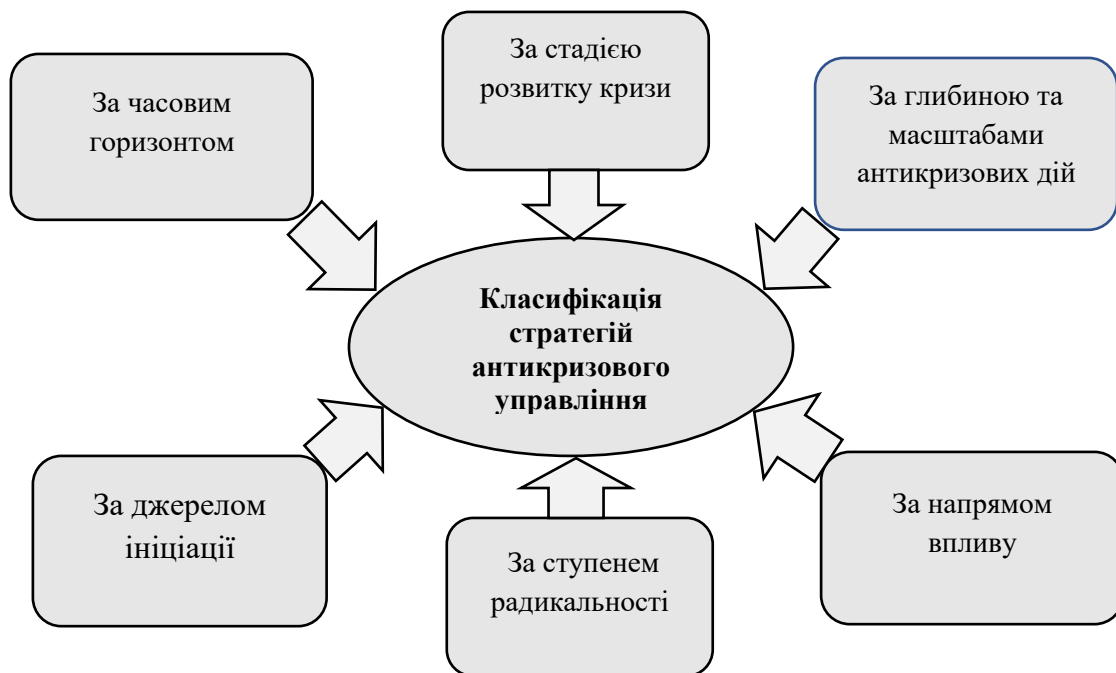
- забезпечення стійкості та життєздатності підприємств - антикризові стратегії спрямовані на збереження функціонування підприємства навіть за несприятливих умов, вони допомагають мінімізувати втрати, підтримати фінансову рівновагу та уникнути руйнівних наслідків кризи;
- попередження та початкове виявлення кризових явищ - стратегічний підхід передбачає створення системи раннього попередження, аналіз ризиків та передумов кризи. Завдяки цьому підприємство може діяти на випередження та запобігти розвитку кризових процесів;
- адаптація до змін зовнішнього та внутрішнього середовища стратегія забезпечує гнучкість і здатність підприємства швидко перебудувувати діяльність відповідно до нових умов ринку, економічних змін та внутрішніх проблем;
- оптимізація ресурсів і управлінських процесів - антикризові стратегії передбачають ефективний розподіл фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, скорочення неефективних витрат і вдосконалення структури управління;
- відновлення та розвиток після кризи - стратегія включає заходи не лише для ліквідації наслідків кризи, а й для відновлення конкурентоспроможності, модернізації бізнес-моделі та забезпечення довгострокового розвитку;
- забезпечення стратегічного бачення та узгодженості дій - антикризові стратегії формують рамки для узгодження оперативних рішень, дій персоналу та ресурсного забезпечення зі стратегічними цілями підприємства, забезпечуючи комплексний підхід до подолання кризи [23].

Сутність стратегій антикризового управління полягає в системному та довгостроковому підході до подолання кризових загроз, забезпеченні стабільності та формуванні передумов для сталого розвитку підприємства. Якщо потрібно, можу підготувати узагальнений висновок або розгорнути цей текст у підрозділ.

Стратегії антикризового управління класифікуються за різними критеріями залежно від глибини кризи, її причин, масштабів проблем,

ресурсних можливостей підприємства та цілей управління. Така класифікація дозволяє систематизувати підходи до подолання кризових явищ і вибрати оптимальний напрям дій рис.1.2 [29; 32].

1. За стадією розвитку кризи - превентивні (попереджувальні) стратегії, що спрямовані на раннє виявлення загроз та запобігання розвитку кризи та включають моніторинг ризиків, формування резервів, диверсифікацію діяльності;



**Рис.1.2. Класифікація стратегій антикризового управління**

Джерело: сформовано автором

- стратегії реагування (оперативні) - застосовуються при появі перших ознак кризи та передбачають швидкі дії: оптимізацію витрат, корекцію планів, посилення контролю;
- стратегії виходу з кризи (стабілізаційні) - спрямовані на подолання існуючих проблем, відновлення фінансової рівноваги та включають реструктуризацію, антикризові програми, реорганізацію управління;
- стратегії розвитку після кризи - орієнтовані на модернізацію, підвищення конкурентоспроможності та оновлення бізнес-моделі.

2. За глибиною та масштабами антикризових дій - локальні стратегії, котрі стосуються окремих проблем або підрозділів (наприклад, оптимізація

витрат у виробництві), комплексні стратегії - охоплюють усю діяльність підприємства, включаючи фінанси, структуру, технології та персонал.

3. За напрямом впливу - фінансові стратегії, а саме реструктуризація боргів, скорочення витрат, управління грошовими потоками, залучення додаткового капіталу;

- організаційно-управлінські стратегії - зміна організаційної структури, вдосконалення системи управління, підвищення продуктивності праці.

- маркетингові стратегії - зміна ринкової політики, удосконалення продукту, виведення нових товарів чи послуг;

- виробничо-технологічні стратегії - модернізація обладнання, оптимізація виробничих процесів, впровадження інновацій;

- інвестиційні стратегії - переорієнтація інвестиційних потоків, відмова від неефективних проєктів [30; 34].

4. За ступенем радикальності включають консервативні стратегії - мінімальні зміни, скорочення витрат, підтримання базової діяльності без масштабної трансформації; помірковано-активні стратегії - часткові зміни структури та процесів, модернізація окремих напрямків; радикальні (революційні) стратегії - глибока реструктуризація, зміна бізнес-моделі, продаж активів, злиття або поглинання.

5. За джерелом ініціації через внутрішні стратегії - ініційовані менеджментом підприємства; зовнішні стратегії - нав'язані кредиторами, інвесторами, державними регуляторами.

6. За часовим горизонтом - короткострокові стратегії - швидкі дії для стабілізації ситуації; середньострокові стратегії - поступове усунення причин кризи; довгострокові стратегії - розвиток та модернізація підприємства для уникнення майбутніх криз [35; 40].

Сутність стратегій антикризового управління полягає у визначенні довгострокових напрямів і підходів, які забезпечують здатність підприємства своєчасно реагувати на кризові явища, мінімізувати їх наслідки та відновлювати стабільність і конкурентоспроможність. Антикризові стратегії

формують основу системного управління в умовах невизначеності та дозволяють підприємству не лише долати наявні загрози, а й запобігати їх виникненню в майбутньому. Вони визначають логіку менеджерських рішень, окреслюючи пріоритети щодо використання ресурсів, адаптації до зовнішніх та внутрішніх змін, реструктуризації діяльності та модернізації бізнес-процесів.

Класифікація стратегій антикризового управління дає змогу систематизувати різноманітні підходи до подолання криз залежно від стадії їх розвитку, масштабів проблем, характеру загроз, рівня радикальності змін та функціональних напрямів підприємства. Виокремлення превентивних, оперативних, стабілізаційних стратегій дозволяє обрати найбільш ефективний варіант дій відповідно до конкретної ситуації. Крім того, поділ стратегій за фінансовим, організаційним, маркетинговим, виробничим та інвестиційним спрямуванням забезпечує комплексний підхід до подолання кризи [43].

Отже, поєднання чітко визначеної сутності антикризових стратегій і їх продуманої класифікації створює надійну основу для формування ефективної антикризової політики підприємства.

## **Висновки до Розділу 1**

Економічна сутність антикризового управління проявляється у здатності підприємства раціонально використовувати наявні ресурси, підтримувати фінансову стійкість і приймати ефективні управлінські рішення в умовах нестабільності. Вона охоплює діагностику кризових процесів, формування стратегії виходу з кризової ситуації, оптимізацію витрат, відновлення платоспроможності, реструктуризацію діяльності та створення системи превентивного реагування на можливі ризики.

Практичний інструментарій виконує прикладну функцію та включає конкретні методи та засоби аналізу: фінансові коефіцієнти, моделі прогнозування банкрутства, методи оцінювання ризиків, аналіз грошових

потоків, аудиторські та аналітичні процедури, а також сценарне моделювання. Використання таких інструментів дає можливість своєчасно виявити ознаки кризи, встановити її масштаби, визначити першопричини та оцінити можливі наслідки для підприємства.

Поєднання надійної методологічної основи та ефективного аналітичного інструментарію створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у межах антикризової політики. Це забезпечує не лише точну діагностику кризового стану, але й формування бази для розроблення дієвих заходів, спрямованих на стабілізацію та подальший розвиток підприємства.

Класифікація стратегій антикризового управління дає змогу систематизувати різноманітні підходи до подолання криз залежно від стадії їх розвитку, масштабів проблем, характеру загроз, рівня радикальності змін та функціональних напрямів підприємства.

Отже, інтеграція чітко визначеної сутності антикризових стратегій і їх продуманої класифікації створює надійну основу для формування ефективної антикризової політики підприємства. Це забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію, відновлення та стійкий розвиток організації в умовах економічних викликів.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ СТАНОМ ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА»

#### 2.1. Середовище функціонування підприємства та його бізнес-модель

ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» - це велике українське фармацевтичне підприємство, розташоване в Житомирі, яке працює на ринку під торговою маркою «Vishpha». Компанія має значну історію та є правонаступником давніших виробництв, що свідчить про глибоку експертизу у фармацевтичній галузі. Підприємство спеціалізується на виробництві основних фармацевтичних продуктів (КВЕД 21.10), а його ключовою особливістю є широкий асортимент (понад 160 найменувань), де особлива увага приділяється лікарським засобам на основі рослинної та натуральної сировини. Продукція випускається у різних формах (капсули, мазі, краплі, гелі) та орієнтована переважно на лікування та профілактику захворювань у сферах урології, гінекології та ревматології. Завдяки значному статутному капіталу та мільярдним річним виторгам, компанія має потужну фінансову стійкість і входить до помітних гравців українського фармацевтичного ринку. Крім активної діяльності в Україні, «ДКП «Фармацевтична фабрика» є експортером, постачаючи свою продукцію до країн СНД, що підтверджує її прагнення до розширення міжнародної присутності та дотримання високих стандартів якості (зокрема, ISO).

Підприємство є одним із помітних гравців на фармацевтичному ринку України, входячи до топ-10 українських виробників у своїй сфері.

Спеціалізація заснована на виробництві широкого асортименту лікарських засобів, приділяючи особливу увагу препаратам, які виготовляються з природної рослинної, трав'яної та тваринної сировини.

Асортимент продукції часто орієнтований на лікування та профілактику захворювань у сферах урології, гінекології, ревматології та педіатрії.

Виробництво включає різноманітні лікарські форми, такі як капсули, краплі (вушні/назальні), мазі, гелі, емульсії, таблетки та ін.

Фабрика застосовує інноваційні технології та сучасні методи виробництва, працюючи над постійним поліпшенням бізнес-процесів та розробкою нових ліків. Підприємство, має сертифікацію відповідно до стандартів GMP.

ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» є експортером своєї продукції. Продукція активно просувається на ринку України та в країнах СНД (зокрема, згадуються Білорусь, Молдова, Грузія, Казахстан та інші).

У місії компанії часто підкреслюється прагнення зробити свої препарати доступними та зручними не лише в Україні, але й на міжнародних ринках.

ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» (Vishpha) - це потужний вітчизняний виробник основних фармацевтичних продуктів, що має тривалу історію, значний фінансовий потенціал та акцентує свою діяльність на виробництві ліків на натуральній основі. Компанія активно працює як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, впроваджуючи сучасні технології для забезпечення якості продукції.

Бізнес-модель компанії базується на інтенсивному виробництві високоякісних, переважно натуральних лікарських засобів, які поширюються через розгалужену мережу дистрибуції. Головні складові бізнес моделі є:

1. Ціннісна пропозиція (Value Proposition) включає:

- натуральність та традиції - надання широкого асортименту (понад 160 найменувань) лікарських засобів на основі рослинної та натуральної сировини, поєднуючи багаторічний досвід (історія з 1938 року) з сучасними технологіями; якість та доступність - виробництво, що відповідає сучасним стандартам якості - ISO/GMP, при збереженні відносно доступної ціни порівняно з імпортними аналогами. Спеціалізація фокусується на нішевих або

високозатребуваних терапевтичних групах (урологія, гінекологія, ревматологія).

2. Клієнтські сегменти (Customer Segments) - покупці, які віддають перевагу натуральним та фітопрепаратам, лікарі та фармацевти, які рекомендують продукцію (відбувається робота з просування серед медичної спільноти), B2B сегмент - дистриб'ютори та гуртові покупці в Україні та за кордоном.

3. Ключові ресурси (Key Resources) - сучасні виробничі потужності, обладнані для випуску різних лікарських форм (мазі, гелі, краплі, капсули) відповідно до стандартів якості, оозроблені формули препаратів, науково-дослідна база для роботи з натуральною сировиною, налагоджені канали постачання високоякісної рослинної та натуральної сировини.

4. Ключові партнери (Key Partnerships) - гуртові постачальники рослинної та хімічної сировини, великі національні фармацевтичні дистриб'ютори, що забезпечують покриття аптечної мережі (основний канал продажів), міжнародні дистриб'ютори для реалізації продукції на зовнішніх ринках (СНД).

5. Канали збуту (Channels) - фармацевтичні дистриб'ютори, аптечні мережі, кінцевий споживач, роздрібна торгівля фармацевтичними товарами у спеціалізованих магазинах (власні або партнерські точки, згідно з КВЕД), експортний канал, а саме дистриб'ютори у країнах-імпортерах.

6. Джерела доходу (Revenue Streams) - продажі готової продукції, а саме гуртові продажі лікарських засобів дистриб'юторам (B2B), продажі на зовнішніх ринках у валюті.

ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» використовує класичну модель «Виробник-Дистриб'ютор» у фармацевтиці, але з сильним акцентом на ніші фітопрепаратів. Їхній успіх ґрунтується на поєднанні стандартів якості з доступною ціною та ефективною мережею збуту.

## 2.2. Оцінка економічного стану антикризового управління підприємством

Оцінка економічного стану ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» ґрунтується на аналізі ключових фінансово-економічних показників підприємства, що характеризують його платоспроможність, ділову активність, фінансову стійкість та рентабельність. У процесі дослідження встановлено, що підприємство демонструє стабільні темпи розвитку, що зумовлено зростанням попиту на фармацевтичну продукцію та реалізацією заходів із модернізації виробництва.

Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» за 2021-2024 рр. свідчить про стійке зростання масштабів діяльності підприємства, проте із певним погіршенням показників прибутковості у 2023-2024 рр. (табл.2.1).

Таблиця 2. 1

### Основні економічні показники ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»»

Показник	Рік				2024 р. у % 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	
Дохід, грн	561 423 000	970 773 000	1 199 083 000	1 210 809 000	в 2, 2 рази
Чистий прибуток, грн	65 318 000	124 591 000	121 749 000	53 581 000	82,0
Активи	221 554 000	532 990 000	628 067 000	763 290 000	в 3,4 рази
Зобов'язання	90 399 000	200 471 000	130 545 000	225 794 000	в 2,5 рази
Кількість працівників, чол.	-	261	248	273	-

Джерело: [23]

Дохід підприємства продемонстрував упевнене зростання: з 561,4 млн грн у 2020 р. до 1,21 млрд грн у 2024 р., тобто майже в 2,2 раза. Це вказує на активне розширення ринку збуту, збільшення обсягів виробництва та підвищення попиту на продукцію підприємства.

Попри зростання доходу, динаміка чистого прибутку має хвилеподібний характер. Максимальні значення зафіксовано у 2022-2023 р. (124,6 млн грн та 121,7 млн грн відповідно), однак у 2024 р. прибуток суттєво знизився до 53,6 млн грн. Така тенденція може свідчити про зростання собівартості, підвищення витрат на сировину, енергоносії чи логістику, а також про загальну ринкову волатильність або інвестиційні витрати підприємства.

Активи демонструють стабільну висхідну динаміку: з 221,6 млн грн у 2020 р. до 763,3 млн грн у 2024 р. Це свідчить про нарощування виробничого потенціалу, оновлення обладнання та розширення матеріально-технічної бази. Зі зростанням активів збільшуються і зобов'язання підприємства: від 90,4 млн грн у 2020 р. до 225,8 млн грн у 2024 р. При цьому темп приросту активів значно випереджає зростання боргового навантаження, що вказує на збереження фінансової стійкості та контрольовану кредитну політику.

Важливим показником є підвищення рівня соціально-економічного забезпечення працівників. Середня зарплата, яка у 2022 р. становила лише 27 730 грн, у 2023 р. зросла до 84 463 грн, а в 2024 - до 99 506 грн. Такий стрибок може бути пов'язаний зі зміною кадрової політики, переоцінкою посадових окладів або збільшенням частки висококваліфікованих фахівців у штаті. Кількість працівників за останні роки також поступово зростає - з 248 осіб у 2023 р. до 273 у 2024 р., що свідчить про розширення діяльності та збільшення операційних потреб підприємства

Основні фінансові показники діяльності досліджуваного підприємства представлені в табл.2.

Коефіцієнт покриття в усі роки суттєво перевищує норматив (1,0-2,0), що свідчить про високу здатність підприємства погашати свої зобов'язання. Проте у 2024 р. він знижується порівняно з 2023, що вказує на зростання боргового навантаження та можливе збільшення витрат (табл.2.2).

Коефіцієнт автономії у 2023-2024 рр. значно перевищує норматив 0,5 підприємство фінансово стійке та переважно фінансується власним капіталом.

Фінансовий ризик знижений (особливо у 2023 р.), що свідчить про низьку залежність від позикових коштів.

Таблиця 2.2

### Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»»

Показник	Рік				2024 р. у % 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття (ліквідності)	3,38	4,81	2,66	2,45	0,72
Коефіцієнт автономії	0,70	0,79	0,62	0,59	0,84
Коефіцієнт фінансового ризику	0,30	0,26	0,62	0,70	2,3
Рентабельність активів, %	7,02	19,38	23,38	29,47	126,0
Рентабельність продажів, %	4,43	10,15	12,84	11,64	2,6

Джерело: розраховано за [23]

Показники рентабельності мали пік у 2022-2023 рр., але різко зменшилися у 2024 р. Основними причинами є зростання витрат, інвестиційні проєкти або зміна структури собівартості.

Аналіз структури активів свідчить про домінування необоротних виробничих ресурсів, що є характерним для підприємств фармацевтичної галузі та вказує на значний технологічний потенціал.

Разом з тим виявлено певні коливання у структурі оборотних активів, переважно пов'язані з нерівномірністю обсягів реалізації та сезонністю закупівлі сировини. Оцінка ліквідності показує достатній рівень здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання, хоча існує потреба в оптимізації обсягів запасів, що дозволить підвищити оборотність капіталу. Аналіз фінансової стійкості засвідчує збереження прийняттого балансу між власними та залученими ресурсами; підприємство не демонструє критичної залежності від короткострокових позикових коштів.

Результати аналізу показників рентабельності свідчать про позитивну динаміку, зокрема про зростання валового та операційного прибутку завдяки підвищенню ефективності виробництва та розширенню асортименту продукції.

В цілому фінансовий стан ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» можна охарактеризувати як стабільний та такий, що розвивається. Підприємство демонструє зростання доходів і активів, підтримує контрольований рівень зобов'язань, зміцнює кадровий потенціал. Водночас зниження чистого прибутку у 2024 році потребує додаткового аналізу структури витрат і пошуку можливостей оптимізації виробничих процесів чи підвищення маржинальності продукції.

### **2.3. Оцінка та аналіз ефективності управління антикризовою стратегією**

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, високої конкуренції та постійних змін ринкової кон'юнктури ефективне управління кризовими ситуаціями стає ключовим фактором забезпечення стійкості та життєздатності підприємства. Антикризова діяльність охоплює сукупність управлінських рішень, інструментів і заходів, спрямованих на запобігання, локалізацію та подолання негативних явищ, які можуть загрожувати фінансовій рівновазі та стратегічному розвитку суб'єкта господарювання. Тому оцінка та аналіз ефективності антикризової діяльності є необхідною складовою системи стратегічного та оперативного менеджменту підприємства.

Основним завданням такого аналізу є виявлення причин виникнення кризових процесів, оцінювання фінансового стану та визначення можливостей підприємства щодо відновлення стабільності. Аналітичні методи дозволяють об'єктивно оцінити масштаби кризового впливу, проаналізувати динаміку ключових економічних показників, визначити слабкі місця в системі управління та сформулювати комплекс управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків і відновлення ефективної діяльності. Важливою складовою є також оцінка результативності впроваджених антикризових заходів, що дає змогу визначити, наскільки вони сприяли покращенню фінансових показників, оптимізації витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, системний аналіз ефективності антикризової діяльності є не лише інструментом діагностики поточного стану підприємства, але й підґрунтям для обґрунтування стратегічних рішень у довгостроковій перспективі. Він забезпечує можливість своєчасно реагувати на загрози, підтримувати стабільну роботу підприємства та формувати умови для його подальшого розвитку в умовах мінливого економічного середовища (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Основні складові аналізу ефективності антикризової діяльності  
ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»»**

Етап	Складові етапу
Фінансова оцінка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ліквідність і платоспроможність;</li> <li>• фінансова стійкість;</li> <li>• рентабельність;</li> <li>• структура та динаміка доходів, витрат і прибутку;</li> <li>• обсяг і темп зміни зобов'язань.</li> </ul>
Оцінка операційної ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимізація виробничих процесів;</li> <li>• зниження витрат;</li> <li>• підвищення продуктивності праці;</li> <li>• покращення оборотності активів;</li> <li>• ефективність логістичних та закупівельних процесів.</li> </ul>
Оцінка управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• своєчасність прийняття рішень;</li> <li>• адекватність обраної стратегії кризовим умовам;</li> <li>• ефективність комунікації між підрозділами;</li> <li>• рівень залучення персоналу до антикризових заходів;</li> <li>• результативність заходів з управління ризиками.</li> </ul>
Оцінка стратегічних результатів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зміцнення конкурентних позицій;</li> <li>• розширення ринків збуту;</li> <li>• підвищення інноваційного потенціалу;</li> <li>• формування стійких переваг;</li> <li>• здатність підприємства протидіяти майбутнім кризам.</li> </ul>
Соціально-кадрова оцінка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• збереження або оптимізація кадрового складу;</li> <li>• зміна рівня заробітної плати;</li> <li>• психологічний клімат і мотивація працівників;</li> <li>• ефективність комунікацій у колективі.</li> </ul>
Оцінка ризиків та їх нейтралізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення ключових загроз та їх рівня;</li> <li>• оцінку того, які ризики вдалося мінімізувати;</li> <li>• аналіз ефективності заходів з попередження чи локалізації кризових проявів.</li> </ul>
Моніторинг та контроль виконання антикризових заходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• контролю виконання запланованих дій;</li> <li>• досягнення поставлених цілей;</li> <li>• корекції планів відповідно до змін середовища.</li> </ul>

Джерело: досліджено автором

Аналіз ефективності управління антикризовою стратегією ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» свідчить, що підприємство в цілому демонструє позитивну динаміку виходу з потенційних кризових станів, що підтверджується зростанням масштабів діяльності та покращенням більшості фінансово-економічних показників за 2021-2024 роки. Розроблені та впроваджені антикризові заходи спрямовані на підвищення виробничої ефективності, посилення фінансової стійкості та оптимізацію витрат. Водночас окремі показники свідчать про нові виклики для підприємства, які потребують коригування антикризової політики.

Першим індикатором результативності антикризового управління є стійке зростання доходів, які збільшилися більш ніж удвічі - з 561,4 млн грн у 2021 році до 1,21 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про успішні стратегічні кроки, орієнтовані на розширення ринку збуту, модернізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції. Підприємству вдалося ефективно використовувати галузеві можливості, що є важливим результатом антикризової стратегії у сфері забезпечення стабільного обсягу реалізації.

Другим важливим елементом антикризового менеджменту є підтримання фінансової стійкості, що відображено у зростанні активів підприємства з 221,6 млн грн у 2021 р. до 763,3 млн грн у 2024 р. Водночас рівень зобов'язань, незважаючи на збільшення, залишається помірним, а коефіцієнт автономії у 2023-2024 рр. значно перевищує норматив (0,70-0,79). Це свідчить про те, що підприємство дотримується зваженої боргової політики, яка мінімізує ризики втрати платоспроможності. Коефіцієнт фінансового ризику у 2023-2024 рр. перебуває на низькому рівні (0,26-0,30), що також підтверджує успішність антикризових управлінських рішень.

Разом з тим аналіз рентабельності відображає певні слабкі місця в антикризовій стратегії, особливо у 2024 р. Незважаючи на рекордний дохід, чистий прибуток суттєво знизився з 121,7 млн грн у 2023 р. до 53,6 млн грн у 2024 р. Рентабельність активів (ROA) зменшилася з 19,38% до 7,02%, а рентабельність продажів - з 10,15% до 4,43%. Падіння рентабельності може

бути наслідком зростання собівартості, підвищення цін на сировину, реалізації масштабних інвестиційних проєктів або загострення конкуренції на ринку. Це свідчить про необхідність коригування антикризових заходів у напрямі контролю витрат, підвищення маржинальності продукції та оптимізації операційних процесів.

Позитивним аспектом є зростання кадрового потенціалу, яке також є частиною антикризової політики. Середня заробітна плата значно збільшилася (з 27 730 грн у 2022 р. до 99 506 грн у 2024 р.), а кількість працівників зросла з 248 до 273 осіб. Це вказує на посилення інвестицій у персонал, що є важливою умовою підвищення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі, хоча й збільшує витрати.

У комплексі отримані результати дозволяють зробити висновок, що ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» ефективно реалізує антикризову стратегію, спрямовану на зміцнення фінансової стійкості та розширення виробництва. Водночас падіння рентабельності у 2024 р. свідчить про необхідність подальшого вдосконалення антикризового управління - насамперед шляхом оптимізації витрат, удосконалення планування, підвищення ефективності використання ресурсів та переорієнтації на більш високоприбуткові сегменти ринку. Удосконалення цих напрямів дозволить підприємству не лише стабілізувати фінансові показники, а й сформувати довгострокову конкурентну перевагу в умовах нестабільного економічного середовища.

Дослідження дозволило сформувати SWOT-аналіз діяльності підприємства (табл.2.4).

ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» є фінансово стабільним підприємством із високим потенціалом розвитку та розширення діяльності. Однак зниження прибутковості у 2024 р. та підвищення витрат вказують на необхідність удосконалення операційних процесів та посилення антикризової і стратегічної політики. Використання ринкових можливостей - особливо модернізації, експорту, державних програм та партнерств - може значно зміцнити позиції підприємства та зменшити вплив зовнішніх загроз.

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»»**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стабільне зростання доходу</li> <li>– Високий рівень фінансової стійкості</li> <li>– Низький рівень боргового навантаження</li> <li>– Зростання виробничого потенціалу</li> <li>– Підвищення кадрового потенціалу</li> <li>– Стабільний попит на продукцію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Різне падіння чистого прибутку у 2024 році</li> <li>– Зростання собівартості виробництва</li> <li>– Висока залежність від вартості сировини та імпортних компонентів</li> <li>– Обмежена географія збуту</li> <li>– Потреба частковій технологічній модернізації для відповідності новим стандартам GMP</li> <li>– Висока частка виробничих активів</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення асортименту та вихід на нові ринки</li> <li>– Залучення інвестицій чи грантів</li> <li>– Зростання попиту на українські лікарські засоби</li> <li>– Цифровізація виробничих і логістичних процесів</li> <li>– Партнерства з приватними клініками, медичними мережами;</li> <li>– Участь у державних програмах розвитку фармацевтичної галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока конкуренція на фармацевтичному ринку</li> <li>– Коливання валютних курсів</li> <li>– Посилення регуляторних вимог</li> <li>– Загальний економічний та політичний ризик в Україні</li> <li>– Логістичні ризики</li> <li>– Зростання витрат на енергоресурси</li> </ul>

Джерело: досліджено автором

PEST-аналіз дозволяє оцінити зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, шляхом вивчення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що можуть впливати на його діяльність. Для ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» такий аналіз особливо актуальний, оскільки фармацевтична галузь в Україні зазнає значного впливу державного регулювання, економічних коливань, змін у соціальних потребах населення та технологічного прогресу. PEST-аналіз допомагає виявити можливості для розвитку, а також потенційні загрози, що дозволяє підприємству адаптувати стратегії та забезпечити стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Таблиця 2.4

**PEST-аналіз діяльності підприємства**

<b>Політичні (Political)</b>	<b>Економічні (Economic)</b>
Регуляторні зміни 2025 року Тиск на ринок через державне регулювання Нестабільність через війну та загальні ризики для економіки Посилена увага до захисту прав Загальна політична та економічна невизначеність інтелектуальної власності, конкуренції	Зростання фармринку у грошовому вираженні Втрати через нове регулювання Зміна купівельної спроможності споживачів Зростання витрат на сировину, логістику, виробництво Попит на вітчизняні ліки як альтернатива імпортом
<b>Соціальні (Social)</b>	<b>Технологічні / Технічні (Technological)</b>
Підвищений попит на ліки Зростання контролю якості, уваги до безпеки препаратів Зміни споживчих пріоритетів через економічну ситуацію Соціальна відповідальність та репутаційний ризик	Складність регуляторних і сертифікаційних процедур Потреба адаптації до нових стандартів і конкуренції з іноземними виробниками Нестабільність логістики та ланцюгів постачання Можливість розвитку R&D, локальних розробок, імпортозаміщення Цифровізація і контроль якості, фармацевтичні ланцюги (supply-chain)

Джерело: досліджено автором

PEST-аналіз показав, що діяльність ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» визначається впливом державного регулювання, економічних коливань, соціальних потреб населення та технологічних змін. Ці фактори одночасно створюють як ризики, так і можливості для розвитку підприємства, підкреслюючи необхідність гнучкої стратегії та адаптації до зовнішнього середовища.

**Висновки до розділу 2**

ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» - це потужний вітчизняний виробник основних фармацевтичних продуктів, що має тривалу історію, значний фінансовий потенціал та акцентує свою діяльність на виробництві ліків на натуральній основі. Компанія активно працює як на внутрішньому, так

і на зовнішніх ринках, впроваджуючи сучасні технології для забезпечення якості продукції.

В цілому фінансовий стан ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» можна охарактеризувати як стабільний та такий, що розвивається. Підприємство демонструє зростання доходів і активів, підтримує контрольований рівень зобов'язань, зміцнює кадровий потенціал. Водночас зниження чистого прибутку у 2024 р. потребує додаткового аналізу структури витрат і пошуку можливостей оптимізації виробничих процесів чи підвищення маржинальності продукції.

ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» є фінансово стабільним підприємством із високим потенціалом розвитку та розширення діяльності. Однак зниження прибутковості у 2024 р. та підвищення витрат вказують на необхідність удосконалення операційних процесів та посилення антикризової і стратегічної політики. Використання ринкових можливостей - особливо модернізації, експорту, державних програм та партнерств - може значно зміцнити позиції підприємства та зменшити вплив зовнішніх загроз.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА»

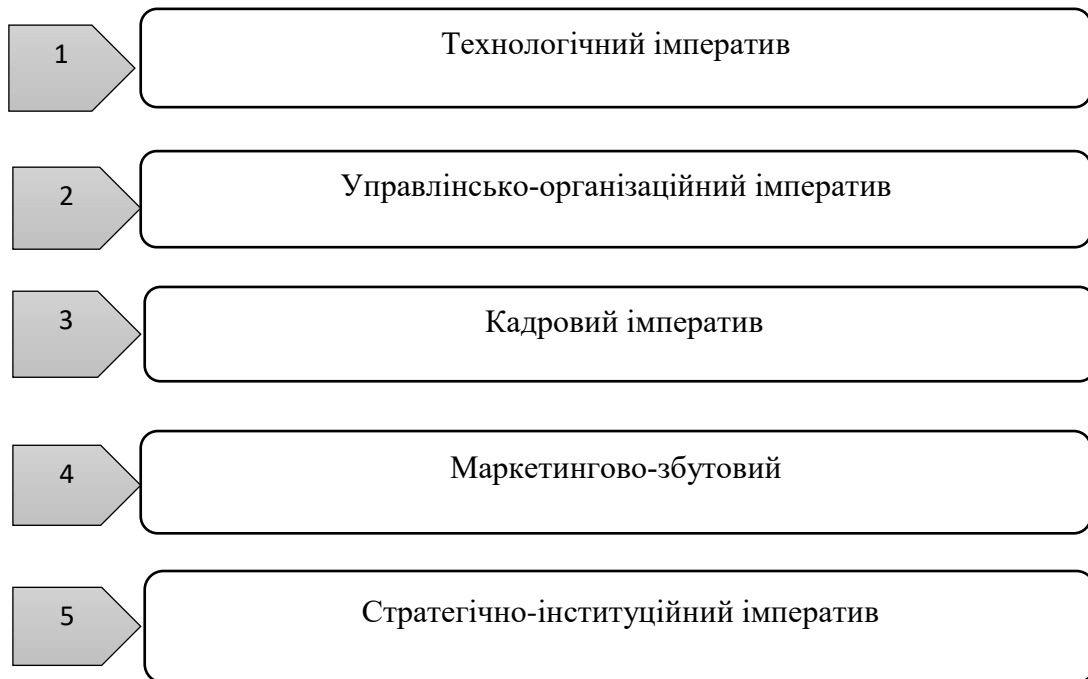
#### 3.1. Імперативи формування антикризової стратегії управління підприємством

Імперативи формування антикризової стратегії ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» зумовлені поєднанням зовнішніх викликів і внутрішніх обмежень, що впливають на стабільність і конкурентоспроможність підприємства у сучасному фармацевтичному середовищі. Галузь характеризується високими стандартами якості, жорстким державним регулюванням, швидкими технологічними змінами та зростаючою конкуренцією, що потребує від підприємства здатності оперативно адаптуватися до нових умов. У таких обставинах ефективна антикризова стратегія стає не лише засобом подолання тимчасових труднощів, а й ключовим механізмом довгострокового розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Для ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» важливими є як оптимізація виробничо-технологічних процесів, так і вдосконалення управлінських, маркетингових та логістичних систем. Формування антикризової стратегії базується на необхідності модернізації оснащення, підвищенні кваліфікації персоналу, оновленні управлінських підходів та розширенні каналів збуту. Сукупність цих імперативів формує підґрунтя для забезпечення стійкої діяльності підприємства, підвищення якості продукції, зміцнення довіри споживачів та ефективної інтеграції у сучасні тенденції розвитку фармацевтичного сектору України.

Формування антикризової стратегії для ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» ґрунтується на низці ключових імперативів, які визначають

необхідні напрями трансформації підприємства в умовах зростаючої конкуренції, технологічних змін та підвищених вимог до якості фармацевтичної продукції. Першочерговим завданням стає переосмислення існуючої моделі функціонування підприємства, усунення структурних слабких місць та перехід до сучасних управлінських практик (рис.3.1).



**Рис. 3.1. Імперативи формування антикризового управління**

Джерело: досліджено автором

1. Технологічний імператив - необхідність оновлення та модернізації виробничо-технологічної бази є центральним фактором антикризових перетворень. Фармацевтична галузь потребує високоточного обладнання, відповідності міжнародним стандартам GMP та мінімізації технічних ризиків. Відсутність інновацій призводить до зниження конкурентоспроможності, що робить технологічне оновлення критичним стратегічним кроком.

2. Управлінсько-організаційний імперативи - сучасні умови ринку вимагають якісно нової системи менеджменту, орієнтованої на гнучкість, аналітичність і здатність до швидкого прийняття рішень. Використання традиційного стилю управління обмежує адаптивність підприємства та сповільнює реакцію на зовнішні зміни. Саме тому модернізація управлінської

культури та стратегічного бачення керівництва є ключовою умовою виходу з кризи [15].

3. Кадровий імператив - рівень професійної компетентності персоналу визначає якість продукції та ефективність роботи технологічних процесів. Наявність працівників із застарілими підходами або недостатньою кваліфікацією негативно впливає на роботу підприємства. Тому важливим імперативом є залучення нових спеціалістів або системне підвищення кваліфікації існуючого персоналу.

4. Маркетингово-збутовий імператив для стабільної діяльності фармацевтичного підприємства особливо важливо мати надійні канали реалізації продукції. Неналагоджений збут зменшує виробничі можливості та обмежує фінансовий потенціал. Тому оновлення маркетингової політики, реструктуризація логістики, пошук і розширення ринків збуту стають визначальними складовими антикризової стратегії.

5. Стратегічно-інституційний імператив - антикризова стратегія має базуватися на гармонійному поєднанні внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов фармацевтичного ринку. Це включає адаптацію до регуляторних вимог, підвищення стандартів якості, інтеграцію сучасних стратегічних підходів та формування довгострокового бачення розвитку [14].

Всі перелічені імперативи безпосередньо корелюють із механізмом антикризового управління, який було сформовано раніше. З одного боку, вони визначають структурні причини, що приводять до кризових явищ: недосконалість технологічних процесів, слабкість управлінських систем, проблеми з персоналом, обмеженість збутових каналів і традиційні управлінські підходи.

З іншого боку, ці ж імперативи визначають основні напрями подолання кризи, що лягли в основу практичних рекомендацій такі, як модернізація обладнання та технологій, оновлення або навчання персоналу, зміна управлінської парадигми; реструктуризація маркетингу й логістики, пошук нових каналів збуту й оновлення політики реалізації продукції.

Таким чином, імперативи формування антикризової стратегії виступають концептуальною основою для механізму управління кризою, забезпечуючи його логічність, послідовність та відповідність реальним потребам ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика».



**Рис 3.1. Механізм антикризового управління  
ТОВ ДКП «Фармацевтична фабрика»**

Джерело: досліджено автором.

Механізм антикризового управління, описаний вище, ґрунтується на послідовному виявленні внутрішніх проблем підприємства та формуванні цілеспрямованих дій для їх подолання. Спершу підприємство визначає ключові чинники кризи - недосконалість технологічних процесів, слабкість управлінських та маркетингово-логістичних систем, недостатню кваліфікацію персоналу, застарілі управлінські підходи та проблеми зі збутом. На основі цього аналізу формується комплекс практичних рекомендацій, що включають технологічну модернізацію, оновлення або навчання персоналу, перегляд стратегічного бачення керівництва, реорганізацію маркетингу й логістики та пошук ефективніших каналів збуту. У результаті такий механізм створює цілісну систему дій, спрямовану на стабілізацію діяльності підприємства, підвищення його ефективності та забезпечення стійкого розвитку в умовах ринкових викликів.

### **3.2. Управління ефективністю впровадження механізму антикризової діяльності підприємства**

У процесі розроблення та впровадження запропонованих заходів важливо не лише обґрунтувати їхню доцільність, а й підтвердити їхню результативність на практиці. Проведено розрахунок ефективності, який дозволить оцінити очікувані зміни, визначити вагомість впровадження антикризової стратегії. Даний крок є невід'ємним етапом прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечує об'єктивне розуміння потенційного впливу запропонованих рекомендацій та підтверджує їхню раціональність і перспективність.

На основі проведених розрахунків можна стверджувати, що підприємство перебуває у стані ранньої фінансово-операційної кризи, яка характеризується:

- різким падінням прибутковості у 2024 році;

- зростанням зобов'язань, що збільшує ризики втрати ліквідності;
- погіршенням продуктивності праці та ефективності використання ресурсів;
- зниженням рентабельності продажів майже до критичного рівня;
- уповільненням темпів зростання, що може свідчити про перенавантаження потужностей або проблеми зі збутом.

Підприємству необхідно терміново, покращити якісний склад персоналу, оптимізувати операційні витрати, а саме виробничі витрати, витрат на енергоносії, адміністративних витрати та підвищувати маржинальність продукції - оптимізувати рецептури та постачання, зменшити втрати та брак, збільшити частку продукції з високою рентабельністю.

Нами пропонується модель антикризового управління ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика», що спрямована на подолання ключових фінансово-економічних проблем, що сформувалися протягом останніх двох років. Дані підприємства свідчать про різке падіння рентабельності з 12,8% до 4,4%, майже двократне зростання зобов'язань (+95 млн грн), зниження продуктивності праці та посилення ризику втрати ліквідності. У поєднанні зі зростанням витрат ці симптоми вказують на кризові тенденції, які потребують негайного управлінського реагування.

Антикризова модель включає комплекс заходів, спрямованих на оперативну стабілізацію та відновлення ефективності. Основними складовими є:

- оптимізація витрат (зменшення на 8%), що дозволяє знизити операційні видатки та вивільнити до 92-115 млн грн;
- впровадження принципів Lean-виробництва, які підвищують маржинальність на 3-5% і забезпечують додатковий ефект у 35-50 млн грн;
- оптимізація кадрового складу (скорочення 18 позицій), що дає змогу повернутися до рівня продуктивності праці 2023 року та отримати 12-15 млн грн економії;
- оптимізація запасів і покращення оборотності, що забезпечує ще близько 5 млн грн фінансового ефекту.

У результаті реалізації моделі прогнозований прибуток підприємства на 2025 рік може зрости до 72-85 млн грн, що свідчить про суттєве відновлення фінансової стійкості (табл. 3.1, табл. 3.2.).

Таблиця 3.1

**Основні кризові симптоми (виявлені за даними підприємства)**

Проблема	Опис
Різне падіння рентабельності	12,8% в 4,4% за 2 роки
Зростання зобов'язань у 2024	+ 95 млн грн до 2023 р.
Падіння продуктивності праці у 2024	4,83 до 4,44 млн грн/робітника
Загроза втрати ліквідності	Через зростання боргів та зниження прибутковості

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.2

**Очікуваний ефект від антикризової моделі (прогноз)**

Напрямок	Міра впливу	Фінансовий ефект
Оптимізація витрат (-8%)	Зниження операційних витрат	+ 92-115 млн грн
Lean-виробництво (+3-5% маржі)	Підвищення операційної ефективності	+ 35-50 млн грн
Оптимізація персоналу (-18 осіб)	Повернення до рівня продуктивності 2023 р.	+ 12-15 млн грн
Оптимізація запасів	Прискорення оборотності	+ 5 млн грн
Новий прогнозований прибуток на 2025	—	72-85 млн грн

Джерело: розраховано автором

Запропонована антикризова модель є комплексним і збалансованим інструментом відновлення діяльності фармацевтичного підприємства. Вона одночасно охоплює фінансову стабілізацію, підвищення операційної ефективності та оптимізацію ресурсів. Очікуваний загальний ефект - відчутне зростання прибутковості, відновлення ліомквідності та покращення конкурентоспроможності у 2025 році. Реалізація запропонованих заходів

дозволяє компенсувати виявлені кризові симптоми і створює основу для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Механізм антикризового управління, описаний вище, ґрунтується на послідовному виявленні внутрішніх проблем підприємства та формуванні цілеспрямованих дій для їх подолання. Спершу підприємство визначає ключові чинники кризи - недосконалість технологічних процесів, слабкість управлінських та маркетингово-логістичних систем, недостатню кваліфікацію персоналу, застарілі управлінські підходи та проблеми зі збутом. На основі цього аналізу формується комплекс практичних рекомендацій, що включають технологічну модернізацію, оновлення або навчання персоналу, перегляд стратегічного бачення керівництва, реорганізацію маркетингу й логістики та пошук ефективніших каналів збуту. У результаті такий механізм створює цілісну систему дій, спрямовану на стабілізацію діяльності підприємства, підвищення його ефективності та забезпечення стійкого розвитку в умовах ринкових викликів.

Запропонована антикризова модель є комплексним і збалансованим інструментом відновлення діяльності фармацевтичного підприємства. Вона одночасно охоплює фінансову стабілізацію, підвищення операційної ефективності та оптимізацію ресурсів. Очікуваний загальний ефект — відчутне зростання прибутковості, відновлення ліквідності та покращення конкурентоспроможності у 2025 році. Реалізація запропонованих заходів дозволяє компенсувати виявлені кризові симптоми і створює основу для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало можливість сформулювати наступні висновки:

1. Економічна сутність антикризового управління проявляється у здатності підприємства раціонально використовувати наявні ресурси, підтримувати фінансову стійкість і приймати ефективні управлінські рішення в умовах нестабільності. Вона охоплює діагностику кризових процесів, формування стратегії виходу з кризової ситуації, оптимізацію витрат, відновлення платоспроможності, реструктуризацію діяльності та створення системи превентивного реагування на можливі ризики.

2. Класифікація стратегій антикризового управління дає змогу систематизувати різноманітні підходи до подолання криз залежно від стадії їх розвитку, масштабів проблем, характеру загроз, рівня радикальності змін та функціональних напрямів підприємства. Виокремлення превентивних, оперативних, стабілізаційних стратегій дозволяє обрати найбільш ефективний варіант дій відповідно до конкретної ситуації. Крім того, поділ стратегій за фінансовим, організаційним, маркетинговим, виробничим та інвестиційним спрямуванням забезпечує комплексний підхід до подолання кризи.

3. ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» - це потужний вітчизняний виробник основних фармацевтичних продуктів, що має тривалу історію, значний фінансовий потенціал та акцентує свою діяльність на виробництві ліків на натуральній основі. Компанія активно працює як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, впроваджуючи сучасні технології для забезпечення якості продукції.

4. Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» за 2020-2024 рр. свідчить про стійке зростання масштабів діяльності підприємства, проте із певним погіршенням показників прибутковості у 2023-2024 рр.. Дохід підприємства продемонстрував упевнене зростання: з 561,4 млн грн у 2020 р. до 1,21 млрд грн у 2024 р., тобто майже в

2,2 раза. Це вказує на активне розширення ринку збуту, збільшення обсягів виробництва та підвищення попиту на продукцію підприємства. Попри зростання доходу, динаміка чистого прибутку має хвилеподібний характер. Максимальні значення зафіксовано у 2022-2023 рр. (124,6 млн грн та 121,7 млн грн відповідно), однак у 2024 р. прибуток суттєво знизився до 53,6 млн грн. Така тенденція може свідчити про зростання собівартості, підвищення витрат на сировину, енергоносії чи логістику, а також про загальну ринкову волатильність або інвестиційні витрати підприємства.

5. За результатами SWOT-аналізу ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» є фінансово стабільним підприємством із високим потенціалом розвитку та розширення діяльності. Однак зниження прибутковості у 2024 р. та підвищення витрат вказують на необхідність удосконалення операційних процесів та посилення антикризової і стратегічної політики. Використання ринкових можливостей - особливо модернізації, експорту, державних програм та партнерств - може значно зміцнити позиції підприємства та зменшити вплив зовнішніх загроз.

Для ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» важливими є як оптимізація виробничо-технологічних процесів, так і вдосконалення управлінських, маркетингових та логістичних систем. Формування антикризової стратегії базується на необхідності модернізації оснащення, підвищенні кваліфікації персоналу, оновленні управлінських підходів та розширенні каналів збуту. Сукупність цих імперативів формує підґрунтя для забезпечення стійкої діяльності підприємства, підвищення якості продукції, зміцнення довіри споживачів та ефективної інтеграції у сучасні тенденції розвитку фармацевтичного сектору України.

6. Формування антикризової стратегії для ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» ґрунтується на низці ключових імперативів, які визначають необхідні напрями трансформації підприємства в умовах зростаючої конкуренції, технологічних змін та підвищених вимог до якості фармацевтичної продукції. Першочерговим завданням стає переосмислення

існуючої моделі функціонування підприємства, усунення структурних слабких місць та перехід до сучасних управлінських практик.

7. Запропонована антикризова модель є комплексним і збалансованим інструментом відновлення діяльності фармацевтичного підприємства. Вона одночасно охоплює фінансову стабілізацію, підвищення операційної ефективності та оптимізацію ресурсів. Очікуваний загальний ефект - відчутне зростання прибутковості, відновлення ліквідності та покращення конкурентоспроможності у 2025 р. Реалізація запропонованих заходів дозволяє компенсувати виявлені кризові симптоми і створює основу для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М., Панчошна Т. М. Передумови формування стратегії антикризового управління на підприємствах транспортної галузі України. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_12\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_16) (дата звернення: 01.10.2025).
2. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, 2022 (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/Баркова.pdf> (дата звернення: 13.10.2025)
4. Білецька, І., Яблонь, В. стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2025. (1), 26-31. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4> (дата звернення: 12.10.2025).
5. Білик В.М. Сутність антикризового управління підприємствами та основні принципи його реалізації в сучасних умовах війни в Україні. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики*. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (23–24 листопада 2023 року). Львів: НУ «Львівська політехніка». 2023. 194 с. С. 18-19.
6. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/12>. (дата звернення: 12.10.2025).
7. Ватченко Б., Шаранов В. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С.38-43 URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення: 10.11.2025).

8. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №6 (80). С. 23-29.
9. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Особливості антикризового управління різних форм суб'єктів господарювання. *Економічні читання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна*, 19 лют. 2021 р. Харків :ХНАУ, 2021. 512 с
10. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, 2022. (182), 38-43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (дата звернення: 14.10.2025).
11. Гриценко О. П. Діджиталізація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Академічний огляд*. 2022. № 5(60). С. 18-22.
12. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3-4 (40), 2022. URL: [DOI: 10.31673/2415-8089.2022.031216](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216) (дата звернення: 09.11.2025).
13. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181. (дата звернення: 21.11.2025).
14. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338.
15. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahod> (дата звернення: 10.11.2025).
16. Ковальчук А. М. Зміна бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Економічний аналіз*. 2022. Вип. 34(2). С. 42-46.

17. Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18) (дата звернення: 01.10.2024).

18. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/76.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf) (дата звернення: 16.10.2025).

19. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2024. (1). С. 36-42.

20. Копитко М.І., Вінічук М.В. Антикризове управління енергетичними підприємствами в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2023. Вип. 2. С. 26-35.

21. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету КРОК*. 2022. № 3(67). С. 62-68.

22. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, 2024. (1), 36-42.

23. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічне управління: підручн. Київ: КНЕУ, 2020. 320 с.

24. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8-13.

25. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних

альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 65-71.

26. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58-68.

27. Одношевна, О., Міньковська, А., Саванчук, Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>. (дата звернення: 10.10.2025).

28. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

29. Опендатбот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32744083> (дата звернення: 10.10.2025)

30. Папуш О.Г. Особливості та елементи системи антикризового управління підприємством. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. с. 271-274.

31. Папуш О.Г. Теоретичні аспекти формування механізму антикризового управління ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика». *Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень*: матеріали IX Міжнародної студентської наукової конференції, м. Рівне, 28 листопада, 2025 рік. ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. с. 238-241.

32. Папуш О.Г. Антикризове управління як інструмент мінімізації підприємницьких ризиків. *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень*: збірник наукових праць з матеріалами X Міжнародної наукової конференції, м.Чернігів,

5 грудня, 2025р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2025. С. 90-94.

33. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159-164.

34. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 52-58. URL: DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-52-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58).

35. Приходько Н.П. Сутність антикризового управління на підприємстві. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm> (дата звернення: 01.10.2024).

36. Рижиков В. С. Стратегічне управління в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 28-30.

37. Родченко В. В. Концептуальні підходи до проблеми побудови системного антикризового управління підприємством. URL: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2010\\_2/Rodchenko\\_210.htm](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2010_2/Rodchenko_210.htm) (дата звернення: 01.10.2024).

38. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 02.10.2025).

39. Семенов В. П. Стратегічне прогнозування в бізнесі. *Вісник менеджменту*. 2020. № 12. С. 10-13.

40. Сова О.Ю, Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2, С.43-46.

41. Федик О. С. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2023. № 30. С. 130-133.

42. Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26185/1/стратегічне%20управління%20підприємством.pdf> (дата звернення: 12.10.2025)
43. Чернишов О. Ю. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Менеджмент XXI століття*. 2021. № 1. С. 32-35.
44. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11-16.
45. Ansoff H. Igor. "Strategic Issue Management." *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2, 1980, pp. 131–48. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2486096>. Accessed 21 Nov. 2025.
46. Melnyk, O., Zlotnik, M. The essence and basic models of strategic enterprise management. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 2020. 7(1), 48-62. <https://doi.org/10.23939/eem2020.01.048> (дата звернення: 12.10.2025)
47. Porter M. «Stratehiia konkurentsii: metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv», *Osnovy*, Kyiv, Ukraine. 1998, p. 392.
48. Furr N. R., Eisenhardt K. M. Strategy and Uncertainty: Resource-Based View, Strategy-Creation View, and the Hybrid Between Them. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47. Iss. 7. P. 1915-1935. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206321101176> (дата звернення: 12.10.25)
49. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007> (дата звернення: 12.10.25)